

Het verhaal van Amsterdam Topstad en Wij Amsterdammers

Een wereld te winnen, Storytelling in overheidscommunicatie

Toelichting bij het artikel

Onderstaand artikel is een coproductie van Lydia Jumelet (betrokken bij het lectoraat Overheidscommunicatie), Astrid Schutte en Suzanne Tesselaar. Het is geschreven ten behoeve van een conferentie voor hoofden Communicatie van de gemeente Amsterdam. Doel van het artikel: inzicht geven in de toepassingsmogelijkheden van narratieve technieken in overheidscommunicatie.

Inleiding

“Twee meisjes van rond de 10 jaar waren het eerst dood. Eerst moeten ze de stank hebben geroken die duizend keer erger leek dan die van rotte eieren. Daarna sloeg het gas hen op de keel en de ogen; voelden ze een neiging tot flauwvallen, kwam de bloedneus, de ademnood en ten slotte dus de dood.” Zo begint een artikel in de Volkskrant van 16 september jl. over de olietanker Probo Koala. Amsterdam is de thuishaven van de eigenaar van het afval. In juli ligt het schip bij het verwerkingsbedrijf Amsterdam Port Services. *“De enorme stank maakt duidelijk dat er iets mis is”*, vervolgt het artikel. Na ambtelijk en juridisch getouwtrek loost het schip zijn lading uiteindelijk bij Abidjan. De toonzetting van het artikel (onschuldige kleine meisjes, slechte kapitalisten, falend bestuur) krijgt een vervolg in een artikel later die week. De stad Amsterdam en wethouder Marijke Vos worden neergezet als ‘de nobele stad Amsterdam’ en ‘de “goede” wethouder Marijke Vos’. Een verhaal waarin de wethouder en de stad dergelijke rollen (willen) vervullen, mag niet slecht eindigen, lijkt de auteur van het artikel te willen zeggen. Het gemeentebestuur van Amsterdam moet dus wel actie ondernemen om deze blaam te zuiveren. Wie zich profileert als hoeder van zwakken en misdeelden, wordt stevig de maat gemeten.

Verhalen en overheidscommunicatie

Journalisten, politici, bestuurders, ondernemers, legeraanvoerders, ga zo maar door: ieder die een ander ergens van wil overtuigen, probeert zijn boodschap kracht bij te zetten met gemeenschappelijke verhalen of metaforen die aansluiten bij de belevingswereld van de doelgroepen. Hoe beter je verhalen herkent, hoe meer begrip je krijgt voor de realiteit van de mensen om je heen en hoe sterker je je in hen kunt verplaatsen en bij hen betrokken voelt. En hoe beter je gebruik weet te maken van verhaalstechnieken, hoe beter je kunt aansluiten bij de gedachtewereld van al die verschillende groepen in de samenleving. Dat maakt *storytelling* ook voor overheidscommunicatie interessant.

Overheidscommunicatie dient in de eerste plaats de transparantie van beleid en uitvoering. Maar overheidscommunicatie dient ook de legitimering en moet duidelijk maken waarom voor bepaald beleid wordt gekozen en wat het (herkenbare) effect daarvan moet zijn.

Overheidscommunicatie gaat over de 'werkelijkheid' van burgers en overheidsorganisaties.

Storytelling in de betekenis van verhalen *verzinnen* (fictie) past in die zin niet bij communicatie vanuit de overheid. Maar fictie is slechts één vorm van verhalen.

Ieders idee van de realiteit is per definitie gebaseerd op verhalen. Een verhaal is een manier om *een selectie te maken uit de veelheid aan feiten en indrukken* om ons heen, om *informatie te ordenen* en *in een kader te plaatsen*. Een groep wordt een *eenheid* door gedeelde verhalen en verhalen kunnen *aanzetten tot actie*: “Ik wil erbij horen”, “Hier ga ik voor”.

Iedere politieke of religieuze stroming heeft door de eeuwen heen gebruik gemaakt van verhaalstechnieken en van bestaande verhalen in een gemeenschap om zich te verankeren. Want een verhaal wordt nu eenmaal gemakkelijker begrepen en naverteld dan een opsomming van feiten of regels. Het verhaal geeft bovendien betekenis aan feiten en regels, zorgt ervoor dat die gaan ‘leven’.

Wat is een verhaal?

Wat een verhaal is, lijken we allemaal intuïtief te weten. De politicus die het kabinet verwijt een fout verhaal te hebben (Wouter Bos, vorig jaar bij de Algemene Beschouwingen) en de consument die de Ahold-fraude een verhaal noemt van ‘overspannen verwachtingen’ (Management Scope, begin dit jaar) hebben het in feite over hetzelfde.

Een verhaal heeft een begin, midden en een einde, wordt verteld vanuit een bepaald perspectief en vormt een samenhangende presentatie, met een dilemma en een aantal standaardpersonages of elementen (het subject, ook wel de held genoemd, het object of het doel, helpers, tegenstanders). Een verhaal dat aanspreekt, kent vaak een worsteling of ommekeer: een situatie of moment waarop iets verandert. Een organisatieverhaal heeft een simpele verhaallijn en is dus geen soap. En hoe authentieker het verhaal, hoe meer geloof we eraan hechten.

Verhalen aan het werk

Een praktijkverhaal:

Om de Wmo te verduidelijken, maakte de gemeente Zoetermeer tijdens bijeenkomsten voor inwoners van de gemeente gebruik van een combinatie van toneel en verhaalstechnieken. Het verhaal: een wanhopige vrouw, zwaar belast als mantelzorger voor haar moeder, zoekt hulp voor zichzelf en voor haar verwarde dochter. Ze wordt doorverwezen naar allerlei instanties (bedoeld als helpers) en wordt van het kastje naar de muur verwezen. Het verhaal heeft een open einde: de vrouw bereikt haar doel niet.

Na afloop van deze sketch springt de wethouder in op dit verhaal door te laten zien hoe de gemeente de vrouw en haar dochter wel kan helpen. Na invoering van de Wmo (1 januari 2007), kan de vrouw met haar vragen terecht bij het Zoetermeerse Wmo-loket. Daar wordt haar de juiste weg gewezen, zodat ze hulp op maat kan krijgen zonder steeds opnieuw haar problemen te moeten vertellen.

Deze werkwijze maakte de abstracte en complexe Wmo-problematiek duidelijk en concreet én gaf de gemeente temidden van al die andere spelers een duidelijk gezicht. De wethouder greep de sketch aan om te laten zien hoe de gemeente via het Wmo-loket de moeder hulp kan bieden. Hij liet tegelijkertijd zien wat de gemeente als begunstiger niet kan bereiken met de invoering van de Wmo: de gemeente kan de moeder helpen om medische en psychische ondersteuning te vinden, maar kan de problemen van moeder en dochter niet verhelpen.

In dit voorbeeld wordt een verhaal ingezet om de abstracte en complexe Wmo-problematiek duidelijk en concreet te maken. Het geeft de gemeente Zoetermeer temidden van al die andere spelers een gezicht. Je kunt ook zeggen: het verbindt abstract beleid met concrete activiteiten en overheid en met burgers. Dat is één manier waarop verhalen kunnen worden ingezet.

Verhalen kunnen ook ingezet worden om de koers van een organisatie verder te ontwikkelen of bij te stellen. Zo beschrijft Steve Denning (2000) hoe hij een verhaal gebruikte om De Wereldbank aan te zetten tot verandering: van een kredietinstelling tot een instelling die zijn kennis over ontwikkelingsprojecten aan Derde Wereldraden ter beschikking stelt.

Yiannis Gabriel (2001) gaat in organisaties op zoek naar verhalen die de ronde doen. In iedere organisatie doen spontane verhalen de ronde. Op je eerste werkdag hoor je ze al. Je kunt eruit afleiden hoe de gezagsverhoudingen liggen, wat de waarden zijn van de organisaties, hoe gemotiveerd medewerkers zijn, hoe belangrijk de geschiedenis of de oorsprong van de organisatie is, etc. Deze organisatieverhalen geven een inkijk in de cultuur van de organisatie en kunnen op hun beurt ook weer worden ingezet om organisatieverandering te realiseren.

Hoogleraar corporate communications, Cees van Riel (2003), stelt dat elke organisatie een 'corporate story' zou moeten hebben: een verhaal gericht tot stakeholders en medewerkers, waarin de organisatie haar bestaansreden toelicht. Idealiter wordt zo'n verhaal samen met die medewerkers en stakeholders gemaakt en wordt het van tijd tot tijd aangepast aan de actualiteit.

Herkenning en vernieuwing

Verhalen helpen ons beeld van de 'werkelijkheid' te vormen. Wie opgevoed is met het beeld van de zorgende overheid uit de jaren '70, herkent zich wellicht in de verhaallijn van de 'goede' wethouder Vos. Of in het beeld van Amsterdam als 'emancipatiemachine' in het collegeprogramma van Lodewijk Asscher en Maarten van Poelgeest. Gesprekken met bijvoorbeeld Sumatranen of Javanen uit een van de vele rampgebieden op beide eilanden geven een heel ander beeld van de overheid: bestuurders en ambtenaren zijn vijanden uit Jakarta die uit zijn op zelfverrijking en per definitie proberen de boel te corrumperen. Zo hebben ook de vele verschillende groepen in Amsterdam ieder hun eigen onderliggende beelden bij het begrip overheid. Toepassing van narratieve technieken als analysemodel geeft inzicht in de achterliggende verhalen en beelden van mensen: wie wordt neergezet als held, als helper of als tegenstander en vanuit welk perspectief wordt het verhaal verteld?

Wanneer mensen zich nauwelijks herkennen in een verhaal, heeft het voor hen geen betekenis. In de literatuurwetenschap hanteert men het begrip 'verwachingshorizon' om dit te verduidelijken: een lezer kent een tekst betekenis toe op basis van zijn voorkennis van literaire teksten en op basis van zijn kennis van en visie op de werkelijkheid. Verhalen slaan dus pas aan als ze gebaseerd zijn op

onderliggende, gemeenschappelijke verhalen die ieder lid van een groep op zijn minst gedeeltelijk kent of herkent. Een goed organisatieverhaal is dus herkenbaar en geeft medewerkers van de organisatie zichzelf in het verhaal te 'weven' (Allwright, 2004).

Maar de kracht van een verhaal zit ook in de 'distantie': het nieuwe dat toegevoegd wordt aan de werkelijkheid van mensen ('esthetische distantie' heet dit verschijnsel in de literatuurwetenschap). Hoe groot de distantie in een verhaal mag zijn, hangt af van de lezers of kijkers: hoofdrolspelers in een soap als Goede tijden Slechte tijden bedrijven de liefde, gaan vreemd, worden doodziek, emigreren of blijken ineens heel andere ouders of zusters te hebben. Al die 'verrassingen' passen binnen de soapverwachtingen van de kijkers. Als er ineens diepfilosofische gesprekken komen of politiek geladen redevoeringen houden, haken de standaardkijkers af. Andere kijkers raken dan juist ineens geïnteresseerd. De kunst van storytelling en misschien wel van communicatie in het algemeen, is de juiste balans zien te vinden tussen de verwachtingen van de groep die men wil bereiken met een verhaal en de distantie, het vernieuwende en verrassende.

Storytelling en Amsterdam Topstad, Wij Amsterdammers

Tijdens de managementconferentie voor hoofden Communicatie van de gemeente Amsterdam op 18 en 19 oktober a.s., maken we gebruik van storytelling. Om te onderzoeken wat ons bindt met thema's als Amsterdam Topstad en Wij Amsterdammers, wat de verschillende stadsdelen en diensten onderling in dit opzicht bindt. Daarvoor gaan we op zoek naar bestaande verhalen. Wat is het verhaal achter Amsterdam Topstad en Wij Amsterdammers? Wat is het verhaal van de stadsdelen of diensten? Wat zitten de overeenkomsten en verschillen en hoe is er een gezamenlijk verhaal van te maken?

Verder onderzoeken we hoe we storytelling kunnen inzetten in de communicatiestrategie: hoe kunnen beleidsambities, die voor veel burgers tamelijk abstract en vaag zijn, tot leven worden gebracht? Hoe kunnen die ambities naar concrete communicatieactiviteiten worden vertaald? Wat zijn de gezamenlijke kenmerken van de mensen die we met onze communicatieactiviteiten willen bereiken? En hoe kunnen we met verhaaltechnieken aansluiten bij die gezamenlijke kenmerken?

We gaan dus samen kijken naar en werken aan verhalen over Wij Amsterdammers (sociale cohesie, armoedebestrijding) en Amsterdam Topstad. Herkenbare verhalen, verhalen die hout snijden. Om een heldere communicatiestrategie te bepalen en om deze vervolgens overtuigend te presenteren naar verantwoordelijke bestuurders.

Bibliografie

Allwright, D. (2004,) Weaving Research and Practice Together. A Principled Framework for Practitioner Research. Educating. Griffith University, School of Cognition, Language and Special Education, Nathan.

Denning S., (2006) Effective Storytelling: Strategic Business Narrative Techniques, Strategy & Leadership, Vol. 34, No. 1, p. 42-48

Gabriel, Y. (2001) Storytelling in organizations. Facts, Fictions and fantasies. Oxford University Press

Bal, Mieke (1978, herzien in 1991), De theorie van vertellen en verhalen, Muiderberg, Coutinho

Bal, Mieke (1991) On Story-telling, Essays in Narratology, Sonoma CA

Jumelet, L. en F.W. Korsten (2004), Op zoek naar het Stockske van Oldenbarnevelt. Ingepakte verhalen en het gebruik van gemeenschappelijke metaforen. In: G. Rijnja en R. van der Jagt, Storytelling, de kracht van verhalen in communicatie

Riel, C. van, (2003), Identiteit & Imago, Academic Service, Netherlands

Sims, D. (2006) Presentation during the 8th Organizational Storytelling Seminar, Southampton UK, May 2006.

Schutte, A. (2004) Verhalen vertellen serieuze zaak. Interview met IBM's voormalige 'storyteller' Dave Snowden. In: Management Trends, september 2004.

Schutte, A. (2005) Corporate Storytelling. Het verhaal als zoektocht en leidraad. In: Management Site.

| Tesselaar, S. (2005) The Story of a KISS, Timely Communication in Organizational Change, Thesis
Master of Corporate Communication, Erasmus University Rotterdam NL.